

PROSES SUKSESI PADA CV. SEVEN SAKURA

Anwar Prayogo Hadi

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: anwarprayogohadi@yahoo.com

Abstrak- Pada saat ini, banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa perusahaan keluarga mempunyai pengaruh besar terhadap kestabilan perekonomian dunia. Oleh karena itu, keberlangsungan perusahaan keluarga harus dipertahankan agar perusahaan keluarga dapat berlanjut pada generasi berikutnya. Penelitian ini, menggunakan analisis proses suksesi sebagai objek dan CV. Seven Sakura sebagai subjek penelitian. Jenis penelitian yang dipergunakan ialah jenis penelitian kualitatif melalui metode wawancara. Triangulasi sumber dipergunakan dalam menguji keabsahan data. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses suksesi yang dilakukan oleh CV. Seven Sakura telah efektif, dengan menggunakan proses pemilihan calon suksesor dalam berbagai kriteria, lalu melakukan mentoring terhadap calon suksesor. Setelah itu, proses penilaian ditinjau dari segi motivasi, kepribadian, dan kompetensi. Hasil akhir akan menunjukkan bahwa sang calon suksesor mampu menjalankan perannya dengan baik dalam proses suksesi ini, serta calon suksesor dapat memiliki peran penting dengan dampak positif terhadap perkembangan kemajuan perusahaan.

Kata Kunci – Bisnis keluarga, Transisi suksesi

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga pada saat ini sangatlah mendominasi di hampir seluruh dunia. Poza (2010), menyatakan bahwa bisnis keluarga pada saat ini sudah mendunia dan merupakan salah satu aspek bisnis yang paling berkembang. 90% perusahaan yang ada di Amerika merupakan perusahaan keluarga.

Perusahaan keluarga tentunya memiliki peranan penting di dalam perekonomian dan memiliki manfaat serta dampak yang baik. Karena dengan adanya perusahaan keluarga maka akan tercipta manfaat bagi masyarakat untuk terbukanya lapangan kerja sehingga berdampak pada masyarakat dapat terbantu dalam mencari pekerjaan. Bahkan antara 50% - 80% pekerjaan yang ada di seluruh dunia diciptakan oleh bisnis keluarga (European Family Businesses, 2012).

Tidak hanya di negara-negara maju dan negara besar lainnya saja perusahaan keluarga berkembang dan tumbuh, di Indonesia pun bisnis keluarga sudah ada dan merajalela sejak dulu. Perusahaan keluarga di Indonesia juga merupakan bisnis yang sangat mendominasi daripada perusahaan yang lainnya, dari total 195.000 perusahaan yang ada, 95% nya adalah bisnis keluarga (Susanto, 2013).

Penelitian ini memilih CV. Seven Sakura yang sudah puluhan tahun berkompetitif di dalam pasar. CV. Seven Sakura didirikan pada tahun 1980, yang berlokasi di Jl. Sidoyoso 4/No 22-24 Surabaya. Pemiliknya adalah Podonoto Gianto yang berkedudukan sebagai owner dan Cindrayani Hartanto sebagai owner terdahulu yang sudah pensiun. CV. Seven Sakura merupakan perusahaan yang bergerak di bidang bahan baku

pembuatan kue seperti essence, pewarna buatan makanan, soda kue, baking powder, pemutih tepung, bubuk kayu manis, asam benzoate, asam sitrat, ovalet dan masih banyak lagi. Perusahaan ini juga memproduksi berbagai macam lilin dan kapur barus. Pasarnya sudah tersebar ke wilayah Jawa Timur, Bali, serta NTT. Banyak produknya tersebar luas di hypermart-hypermat besar seperti, Giant, Lion, Bravo, Ramayana, serta toko-toko yang menjual bahan baku kue. Proses suksesi generasi pertama dilakukan kepada anak pertama laki-laki yang bernama Podonoto Gianto, serta kedua saudara perempuannya yang bernama Lina Gianto, dan Melanie Gianto diberi kedudukan sebagai sales marketing. Saat ini regenerasi ketiga pun disiapkan oleh Podonoto kepada anak pertama laki-lakinya yang bernama Michael Samudra Gianto. Dengan terlibatnya Michael di dalam perusahaan, tentunya diharapkan dia dapat mampu dan pantas menjadi suksesor pada generasi ketiga. Tentunya dengan berjalannya waktu akan terlihat seberapa pantaskah dan seberapa besar pengaruh Michael terhadap perusahaan itu sendiri. Maka dari itu melalui penelitian ini maka akan dilakukan analisis bagaimana proses suksesi yang terjadi pada generasi I-II dan generasi II-III pada CV. Seven Sakura.

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana proses suksesi yang dilakukan oleh CV. Seven Sakura.

Perusahaan keluarga adalah suatu bisnis yang dikelola dan diatur oleh anggota keluarga dalam jangka generasi ke generasi selanjutnya untuk mencapai visi dan misi perusahaan untuk keberlanjutan perusahaan menurut Definisi Chua, Chrisman, dan Sharma (1999).

Suksesi adalah sebuah proses yang dibuat untuk mempersiapkan dan melatih calon suksesor agar dapat memiliki potensi yang diharapkan menurut Menurut Rogers, Ahart, Glennon, dan Barrood (1997).

Menurut Fishman (2009), pemilihan calon suksesor berdasarkan nilai-nilai yang ada pada calon suksesor dapat dilihat dari nilai komunikatif dan objektif, komunikatif berdasarkan komunikasi yang berhubungan dengan keluarga dan objektif berdasarkan passion, kompetensi, attitude, dan visi.

Carlock dan Ward (2001) berkata bahwa proses mentoring merupakan proses yang penting untuk aspirasi para manajer atau pemimpin. Berikut tahapan mentoring yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan knowledge dan skills sangat dibutuhkan dalam kepemimpinan perusahaan.
2. Memberikan suksesor kesempatan dalam mengembangkan kepemimpinannya sesuai dengan apa yang suksesor mau,

tetapi tetap dalam tanggung jawab dan tidak semena-mena untuk keinginan pribadinya.

3. Pengembangan visi dan strategi tidak hanya mencotek dari generasi sebelumnya
4. Evaluasi kinerja dilakukan tidak berasal dari anggota keluarga.

Kesuksesan perencanaan suksesi sangat dipengaruhi oleh proses penilaian calon suksesinya. Menurut Fazzi (1994), suatu penilaian dapat dibagi menjadi tiga, yakni kemampuan, motivasi, dan kepribadian.

Motivasi merupakan suatu proses yang membahas tentang ketekunan dan intensitas arah seseorang untuk menggapai tujuan (Mitchell, 1997). Jika seseorang mengerjakan suatu pekerjaannya dengan memiliki suatu alasan yang kuat untuk mengerjakannya, maka seseorang tersebut dapat dikatakan sebagai memiliki motivasi.

Menurut Fazzi (1994), sebuah motivasi didasari oleh empat faktor yaitu ketertarikan bisnis, kesediaan memikul tanggung jawab, bagaimana kepercayaan dirinya, dan keselarasan antara tujuan pribadi dan tujuan perusahaan.

- **Ketertarikan Bisnis**

Ketertarikan bisnis bergantung pada kebiasaan (Madden, Scholder, dan Ajzen, 1992). Di dalam perusahaan, apabila generasi senior menginginkan anaknya untuk meneruskan bisnis, maka anak tersebut harus dibiasakan untuk terlibat di dalam bisnis dan diberikan pengetahuan bisnis sejak dini. Dari kebiasaan yang ditanamkan sejak kecil tersebut, apabila anak merasa yakin dan mampu, maka dengan sendirinya ia akan tertarik untuk menjadi suksesor di perusahaan ayahnya.

- **Kesediaan Memikul Tanggung Jawab**

Menurut Wart (2005), kesediaan untuk memikul tanggung jawab adalah individu bersedia untuk dihadapkan pada tugas yang lebih luas dan kewenangan yang lebih besar. Semakin tinggi posisi atau jabatan, maka tanggung jawab akan tugas yang harus dikerjakan juga semakin besar. Wart (2005) juga mengatakan bahwa kesediaan memikul tanggung jawab dapat terlihat dari situasi jika ada kekosongan pemimpin. Saat pemimpin sedang tidak ada di tempat dan menyerahkan tanggung jawabnya kepada bawahannya, apakah bawahan tersebut mampu melaksanakannya dan tidak lari dari tanggung jawab. Sama halnya dengan suksesor, kesediaan untuk memikul tanggung jawab sangat terkait dengan komitmen yang dibuat sejak awal. Seorang suksesor membutuhkan rasa tanggung jawab yang tinggi untuk membawa perusahaan ke sebuah pencapaian.

- **Kepercayaan Diri**

Wart (2005) mendeskripsikan kepercayaan diri adalah keyakinan positif seseorang akan kemampuannya mencapai kebutuhan dirinya. Ada beberapa elemen dalam kepercayaan diri yaitu *self esteem* (harga diri), di mana menggambarkan sejauh mana individu tersebut menilai dirinya sebagai orang yang memiliki kemampuan, keberartian, berharga, dan kompeten. *Self esteem* sangat diperlukan dalam fase pembelajaran seorang pemimpin sebelum penguasaan keterampilan baru. Elemen lain di dalam kepercayaan diri adalah *self-efficacy* (efikasi diri), yang berarti keyakinan bahwa seseorang memiliki kemampuan khusus atau kemampuan untuk bekerja dengan orang lain yang memiliki kemampuan itu. *Self*

efficacy merupakan aspek kepercayaan diri yang paling dipengaruhi oleh pelatihan dan pengalaman. Wart (2005) mengatakan bahwa orang yang memiliki efikasi diri yang tinggi menunjukkan bahwa orang tersebut optimis, mereka percaya dapat menaklukkan apa yang menurut mereka bisa. Elemen yang terakhir yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin dalam membangun kepercayaan diri adalah keberanian. Tanpa kepercayaan diri, keberanian tidak akan terlaksana, begitupun sebaliknya.

- **Keselarasan Antara Tujuan Pribadi dengan Tujuan Perusahaan**

Keselarasan antara tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan adalah di mana seorang pemimpin berkomitmen sejak awal bahwa tujuan yang diraih harus sesuai dengan tujuan perusahaan, yakni kemajuan dan keberlanjutan perusahaan (Fazzi, 1994). Oleh karena itu, komitmen setiap individu harus diperjelas sejak awal sebelum memasuki perusahaan (Chrisman, Chua, dan Sharma, 1998).

Kepribadian adalah suatu cara seorang individu bereaksi dan berinteraksi dengan individu lain dan situasi lingkungan di sekitarnya (Arvey, 1994). Kepribadian dapat didefinisikan sebagai perbedaan individu dalam pola karakteristik berpikir, merasa dan berperilaku.

- **Kesesuaian dengan Orang**

Menurut Biro (2012) ada cara dalam mengembangkan hubungan antara lain dengan bicara dengan benar, jujur, dan terbuka terhadap karyawan, mengkomunikasikan dengan tepat posisi dan tanggung jawab yang harus dilakukan karyawan, menciptakan tempat kerja yang mendukung masing-masing individu untuk bertumbuh, berperilaku yang etis kepada seluruh pihak di dalam maupun luar perusahaan, memulai pembicaraan yang dapat membuat komunikasi semakin berkembang. Selain mampu menjalin komunikasi yang baik dengan orang lain, perlu adanya penerimaan dari anggota keluarga.

- **Kesesuaian dengan Situasi Lingkungan**

Menurut Kristof, Zimmerman, dan Johnson (2005), *fit with environment situation* didefinisikan sebagai sejauh mana seorang individu mampu menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan. *fit with environment situation* artinya individu tersebut mampu memberikan apa yang dibutuhkan oleh organisasi, individu mampu menerapkan budaya-budaya yang ada di dalam perusahaan dan saling menciptakan nilai-nilai yang mendukung lingkungan perusahaan. Hal ini akan mengakibatkan eratnya hubungan perusahaan dengan lingkungan. Perusahaan yang didukung dengan lingkungan yang selaras, maka akan membuahkan hasil yang maksimal bagi perusahaan, baik dari segi keuangan maupun perilaku individu itu sendiri. Lingkungan yang memiliki kecocokan dengan perusahaan di mana akan merasa nyaman dan akan memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan itu.

Kompetensi mengacu pada kemampuan, atribut atau keterampilan yang akan mengarah pada kinerja yang efektif dari pekerjaan (Dessler, 2008). Kompetensi dapat diterapkan di individu, tim, atau organisasi. Kompetensi merupakan panduan untuk mengukur kinerja seseorang baik atau tidak. Umumnya, kompetensi dijelaskan dalam hal perilaku. Misalnya, seseorang

yang melayani pelanggan harus selalu memenuhi atau melampaui harapan pelanggan dan bahkan memenuhi permintaan pelanggan apabila berubah pada waktu yang sama. Menurut Dessler (2008), kompetensi menekankan bukan pada apa yang seseorang dapat lakukan, melainkan pada apa yang orang itu dapat belajar dan berkembang. Kompetensi dapat dikembangkan dengan usaha dan dukungan di lingkungan yang akan mengarah ke performa yang efektif.

Kerangka Kerja Penelitian



Gambar 1. Kerangka Kerja Penelitian
Sumber: Fazzi (1994) dan Carlock and Ward (2001),
diolah oleh penulis

II. METODE PENELITIAN

Di dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (2013), penelitian kualitatif adalah suatu penelitian dengan cara wawancara sebagai cara untuk mengetahui, menelaah, mencari tahu, dan memahami bagaimana pandangan, perasaan, dan perilaku seseorang. Tentunya melalui penelitian ini memiliki tujuan untuk mencari tahu dan mengetahui bagaimana fenomena-fenomena yang dialami oleh perusahaan yang diteliti. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif deskriptif untuk mengetahui lebih mendalam tentang proses perencanaan suksesi dan proses mentoring pada CV Seven Sakura.

Subjek penelitian merupakan suatu sumber data penelitian, yaitu orang, benda, ataupun lembaga (organisasi) yang memiliki data berupa faktor maupun variabel (Azwar, 2005). Di dalam penelitian ini dipilihlah CV Seven Sakura sebagai subjek penelitian, yang berlokasi di Jl. Sidoyoso 4/no 22-24, Surabaya.

Objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penulis untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini, objek penelitian adalah proses perencanaan suksesi dan proses mentoring yang dilakukan kepada suksesor oleh CV Seven Sakura.

Sumber data primer merupakan suatu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2012). Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian dan peneliti memperoleh data maupun informasi secara langsung. Sumber data primer yang dilakukan di dalam penelitian ini adalah transkrip wawancara dan hasil observasi di CV Seven Sakura.

Sumber data sekunder adalah sumber yang secara tidak langsung memberikan data kepada peneliti, contohnya memberikan data melalui dokumen (Sugiyono, 2012). Penelitian ini menggunakan profil dari CV Seven Sakura untuk menjadi data sekunder yang digunakan untuk menunjang dan memperkuat data primer.

Wawancara merupakan sebuah proses percakapan yang dilakukan untuk mengetahui dan mencari tahu mengenai orang, kejadian, keiatan, organisasi, motivasi, perasaan, dan sebagainya. Wawancara umumnya dilakukan oleh dua orang, yaitu pewawancara dan narasumber. Penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Dalam mengumpulkan data tentunya tidak menutup kemungkinan untuk mempertanyakan hal diluar pedoman awal jika hal tersebut dapat mendukung data yang lain. Tentunya wawancara dilakukan dalam jangka waktu yang sangat terbatas, dan memungkinkan untuk dilanjutkan melalui via telepon.

Teknik penetapan narasumber menggunakan metode purpose sampling, dimana teknik ini dilakukan berdasarkan orang yang dianggap paling tahu persis tentang objek atau situasi yang diteliti (Sugiyono, 2013). Teknik ini dipilih karena dalam penelitian ini membutuhkan data dan informasi dari narasumber yang paling mengerti tentang perencanaan suksesi pada CV Seven Sakura.

Menurut Moloeng (2013), triangulasi merupakan teknik dan cara yang paling baik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan kenyataan yang ada di dalam konteks suatu studi, pada saat mengumpulkan data mengenai berbagai kejadian dan hubungan dari bermacam-macam perbedaan pandangan.

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber. Penelitian ini ingin mengetahui berbagai macam sudut pandang narasumber untuk untuk melihat satu objek. Pemilihan triangulasi sumber dilakukan untuk mengetahui keabsahan data jika narasumber menjawab pertanyaan yang seragam satu sama lain.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Proses Suksesi CV. Seven Sakura

CV. Seven Sakura saat ini sedang menyiapkan calon suksesor perusahaan yaitu Michael Samudra Gianto untuk bisa menjadi penerus pada generasi berikutnya. Dalam penelitian ini akan membahas mengenai proses-proses apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mempersiapkan calon suksesinya.

1. Pemilihan Suksesor

Menurut Fishman (2009), pemilihan calon suksesor berdasarkan nilai-nilai yang ada pada calon suksesor dapat dilihat dari nilai komunikatif dan objektif, komunikatif berdasarkan komunikasi yang berhubungan dengan keluarga dan objektif berdasarkan passion, kompetensi, attitude, dan visi.

Pemilihan calon suksesor pada CV. Seven Sakura pada generasi I-II, sesuai dengan teori tersebut, pemilihan

ditujukan kepada Podonoto Gianto karena merupakan anak laki-laki satu-satunya diantara tiga bersaudara, dilihat dari objektifitasnya yaitu dari knowledge dan skill, Podonoto merupakan lulusan tehnik kimia dan banyak terlibat didalam kinerja perusahaan sejak dini, jadi pengetahuan tentang perusahaan dan pengalaman kerjanya tidak diragukan. Begitu juga pada generasi II-III yaitu memilih Michael karena sebagai anak tunggal satu-satunya dan sudah memahami betul perusahaan sejak kecil, karena dari kecil sudah bergelut di lingkup perusahaan. Michael memiliki visi dan misi yang sesuai dengan perusahaan sebab dia memiliki hubungan yang baik dengan keluarga, dan tentunya memiliki ilmu serta pengalaman yang cukup bagus karena dia adalah lulusan sarjana manajemen pemasaran. (TW.3 P60).

2. Mentoring

Setelah menetapkan calon suksesor tentunya selanjutnya dilakukan proses Mentoring yang merupakan proses penting untuk kesuksesan perusahaan, tentunya tahapan-tahapan mentoring yang efektif juga diperlukan seperti teori dari Carlock dan Ward (2001), ada empat tahapan mentoring yang efektif serta penerapannya terhadap CV. Seven Sakura yaitu,

- Pengembangan Knowledge dan skill

Di dalam proses suksesi diperlukan pengembangan knowledge dan skill, karena sangat dibutuhkan dalam memimpin perusahaan. Pada proses suksesi yang dilakukan oleh CV. Seven Sakura pada generasi I-II, pengembangan knowledge dan skill dilakukan berupa memberikan pendidikan formal sampai lulus kuliah kepada Podonoto Gianto yaitu sebagai lulusan sarjana tehnik kimia, dan sering melibatkan Podonoto di dalam kinerja perusahaan sejak dini. Pada generasi II-III dilakukan berupa memberikan pendidikan formal kepada Michael sampai lulus sarjana manajemen pemasaran dan melibatkan Michael di dalam kinerja perusahaan sejak dini. (TW.3 P60)

- Kesempatan pengembangan kepemimpinan

Di dalam proses mentoring diperlukan kesempatan dalam pengembangan kepemimpinan, dengan cara memberikan suksesor kesempatan dalam mengembangkan kepemimpinannya sesuai dengan apa yang dia mau, tetapi tetap dalam tanggung jawab dan tidak semena-mena untuk keinginan pribadinya.

Kesempatan pengembangan kepemimpinan yang dilakukan CV. Seven Sakura ini dengan cara memberikan kebebasan kepada calon suksesor untuk mengembangkan dan berkreasi dalam segi pemasaran dengan menjadikannya sebagai sales marketing. Akan tetapi di dalam prosesnya tentunya calon suksesor juga menyadari adanya keterbatasan yang harus dijaga supaya tidak malah berdampak buruk terhadap perusahaan. (TW3. P60)

Pada proses suksesi generasi I-II, incumbent memberikan kesempatan pengembangan bisnis dengan memberikan calon suksesor latihan untuk menggantikan tugas incumbent, dan dilatih sejak dini untuk mengemban tugas-tugas seperti menjaga karyawan di dalam proses produksi serta mengecek kinerja perusahaan. (TW.7 P77)

Sedangkan pada generasi II-III, incumbent memberikan pengembangan kepemimpinan dengan menjadikan calon

suksesor sebagai sales marketing dan memberi kebebasan dalam memasarkan produk, akan tetapi tidak sampai menyalahi aturan perusahaan. (TW.1 P51)

- Pengembangan visi dan strategi

Di dalam proses mentoring diperlukan pengembangan visi dan strategi, tidak hanya mencontoh dari generasi sebelumnya saja. CV. Seven Sakura melakukan pengembangan visi dan strategi perusahaan dengan calon suksesor banyak memberi masukan baru berupa ide, saran, dan strategi kepada perusahaan yang sebagian besar saran tersebut dapat dipakai dan dapat berdampak bagus terhadap perkembangan perusahaan. Tentunya masukan dari calon suksesor tersebut baru dan incumbent sendiri menyadari bahwa banyak hal-hal baru yang tidak disadari olehnya selama ini, dan semua itu berdampak positif terhadap perkembangan perusahaan.

Pada generasi I-II pengembangan visi dan strategi berupa saran-saran dan ide yang diberikan oleh calon suksesor berusaha semaksimal mungkin diaplikasikan ke perusahaan, yaitu seperti calon suksesor memberikan saran kepada incumbent agar menambah karyawan agar produksi perusahaan dapat meningkat dan mumpuni terhadap banyaknya order pada saat itu, dan hasilnya setelah diaplikasikan kepada perusahaan, perusahaan dapat menambah kuantitas produksi dan dapat memproduksi sesuai keinginan suplier. (TW5. P77)

Sedangkan pada generasi II-III juga tidak berbeda dengan generasi sebelumnya, yaitu sang calon suksesor memberikan saran yang diaplikasikan ke perusahaan. Pada calon suksesor generasi II-III yaitu Michael menyatakan bahwa pengembangan visi dan strategi dia mempelajari dari sebelumnya dan tentunya melakukan pengembangan terhadap strategi dan visinya. Jadi pengembangan visi dan strategi tidak hanya mencontoh dari generasi sebelumnya saja. (TW1. P51)

- Evaluasi kinerja tidak hanya berasal dari keluarga

Di dalam evaluasi kinerja tentunya tidak dilakukan hanya dalam lingkup keluarga. CV. Seven Sakura melakukan evaluasi kinerja berupa rapat yang dilakukan setiap dua minggu sekali, dan di dalam rapat tersebut melibatkan semua anggota perusahaan termasuk perwakilan dari karyawan. Jadi, evaluasi kinerja tidak hanya dilakukan oleh lingkup keluarga saja.

Tentunya penelitian ini menggunakan salah satu narasumber yaitu Erlina Veronica sebagai sekretaris perusahaan untuk dapat berpartisipasi untuk menilai kinerja calon suksesor. Tentunya setelah melakukan triangulasi, dapat disimpulkan evaluasi kinerja calon suksesor dari generasi I-II sampai generasi II-III adalah berdampak positif terhadap kinerja, perkembangan, kemajuan, dari beberapa aspek seperti pemasaran dan perkembangan produk perusahaan. (TW3. 67).

3. Penilaian

Tentunya kesuksesan dalam proses suksesi sangat dipengaruhi oleh proses penilaiannya, dan proses penilaian yang penting menurut Fazzi (1994), adalah dilihat dari motivasi, kepribadian, dan kompetensin, berikut penjelasan serta penerapannya terhadap CV. Seven Sakura,

- Motivasi

Seseorang memiliki alasan yang kuat untuk mengerjakan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan dikatakan sebagai motivasi menurut Mitchell, (1997) Tentunya calon suksesor

pada CV. Seven Sakura memiliki motivasi yang dilihat berdasarkan,

- Ketertarikan Bisnis

Ketertarikan bisnis bergantung pada kebiasaan (Madden, Scholder, dan Ajzen, 1992). Di dalam perusahaan, apabila generasi senior menginginkan anaknya untuk meneruskan bisnis, maka anak tersebut harus dibiasakan untuk terlibat di dalam bisnis dan diberikan pengetahuan bisnis sejak dini. Dari kebiasaan yang ditanamkan sejak kecil tersebut, apabila anak merasa yakin dan mampu, maka dengan sendirinya ia akan tertarik untuk menjadi suksesor di perusahaan ayahnya.

Dari hasil analisis penelitian ini, ketertarikan bisnis calon suksesor pada CV. Seven Sakura sesuai dengan teori tersebut, dimana pada suksesi generasi I-II, calon suksesor memiliki ketertarikan bisnis dikarenakan sudah terbiasa terlibat di dalam lingkup perusahaan dan incumbent memberikan pengertian-pengertian tentang perusahaan, oleh karena itu ketertarikan bisnis dimiliki oleh calon suksesor. Begitu pula dengan proses suksesi pada generasi II-III, ketertarikan bisnis didapatkan dari kebiasaan calon suksesor berada di dalam lingkup perusahaan sejak dini, dan calon suksesor mengambil kuliah dengan jurusan manajemen pemasaran supaya dapat lebih mendukung kinerjanya di perusahaan.

- Kesiadaan Memikul Tanggung Jawab

Menurut Wart (2005), kesiadaan untuk memikul tanggung jawab adalah individu bersedia untuk dihadapkan pada tugas yang lebih luas dan kewenangan yang lebih besar. Salah satu elemen dari kesiadaan memikul tanggung jawab adalah kesiadaan untuk mengambil tanggung jawab yang berbeda, seperti pada calon suksesor di CV. Seven Sakura pada generasi I-II incumbent memberi tugas calon suksesor untuk memimpin perusahaan ketika incumbent tidak berada di kantor untuk memasarkan produk, begitu pula pada generasi II-III, yang biasa dihadapkan oleh tugas yang lebih besar dengan menggantikan incumbent pada saat berhalangan hadir di kantor, dan calon suksesor mampu untuk mengemban tugas dan dapat mengambil keputusan yang dirasa tepat untuk tugas tersebut (TW.1 P52). Proses tersebut juga sesuai dengan teori dari Wart (2005) yang mengatakan bahwa kesiadaan memikul tanggung jawab dapat terlihat dari situasi jika ada kekosongan pemimpin. Saat pemimpin sedang tidak ada di tempat dan menyerahkan tanggung jawabnya kepada bawahannya, apakah bawahan tersebut mampu melaksanakannya dan tidak lari dari tanggung jawab.

- Kepercayaan Diri

Menurut Wart (2005), menjelaskan bahwa suatu kepercayaan diri adalah keyakinan positif seseorang akan kemampuannya mencapai kebutuhan dirinya. Kepercayaan diri sangat penting bagi seseorang untuk yakin akan kemampuannya dalam mencapai kebutuhan dirinya. Seperti pada calon suksesor CV. Seven Sakura pada generasi I-II memiliki kepercayaan diri yang ditunjukkan di dalam mengemban tugas yang diberikan oleh incumbent calon suksesor tidak pernah merasa malu dan gengsi terhadap teman-temannya. Begitu pula yang terjadi pada generasi II-III yang memiliki kepercayaan diri yang cukup bagus yaitu mampu dan berani untuk menyampaikan saran, ide, dan pemikiran kepada incumbent dengan tegas, serta dapat dengan peduli untuk memberi motivasi kepada karyawan.

- Keselarasan Antara Tujuan Pribadi dengan Tujuan Perusahaan

Keselarasan antara tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan adalah di mana seorang pemimpin berkomitmen sejak awal bahwa tujuan yang diraih harus sesuai dengan tujuan perusahaan, yakni kemajuan dan keberlanjutan perusahaan (Fazzi, 1994). Kemajuan dan keberlanjutan suatu perusahaan akan terbentuk apabila keselarasan antara tujuan pribadi dan tujuan perusahaan telah sesuai. Pada proses suksesi yang terjadi di CV. Seven Sakura sesuai dengan teori tersebut, pada generasi I-II calon suksesor memiliki keinginan untuk mengembangkan produk tetapi dia lebih menunjukkan hasil yang diraih seperti apa lalu kemudian barulah mengkomunikasikan kepada incumbent. Pada generasi II-III juga memiliki keselarasan antara tujuan pribadi dengan perusahaan, yaitu incumbent dapat mempercayai penuh akan keselarasan tujuan pribadi calon suksesor terhadap tujuan perusahaan, dan tentunya calon suksesor pun sadar dan paham akan keselarasan tujuan pribadi dengan perusahaan harus sesuai. Calon suksesor menyadari bahwa ia memiliki keinginan pribadi terhadap perusahaan, tetapi dia juga sadar, akan tujuan perusahaan, tujuan keluarga, dan bagaimana susahnyanya para incumbent untuk membangun perusahaan, maka dari itu dia sadar harus menyesuaikan keinginan pribadinya supaya tidak membawa dampak buruk terhadap perusahaan.

• Kepribadian

Kepribadian calon suksesor mengenai interaksi, hubungan, dan kesesuaian harus berjalan dengan baik, tentunya dinilai dari dua hal berikut,

- Kesesuaian dengan orang

Menurut Biro (2012), terdapat cara untuk mengembangkan hubungan, antara lain dengan bicara dengan benar, jujur, dan terbuka terhadap karyawan, mengkomunikasikan dengan tepat posisi dan tanggung jawab yang harus dilakukan karyawan, menciptakan tempat kerja yang mendukung masing-masing individu untuk bertumbuh, berperilaku yang etis kepada seluruh pihak di dalam maupun luar perusahaan, memulai pembicaraan yang dapat membuat komunikasi semakin berkembang. Kesesuaian dengan orang juga membahas tentang bagaimana calon suksesor dapat berinteraksi dan dapat menjalin suatu hubungan yang baik di dalam maupun di luar perusahaan menurut Vianen (2000), calon suksesor CV. Seven Sakura sesuai dengan teori tersebut, yaitu pada generasi I-II memiliki hubungan yang baik terhadap semua orang, dan memiliki sifat-sifat yang ditanamkan dari dini, serta kepada karyawan sekalipun dekat dan peduli. Demikian pula pada generasi II-III memiliki hubungan yang baik dengan semua orang, maupun keluarga. Para karyawan pun senang dan nyaman dengan sang calon suksesor, karena dia mau mendengarkan saran dari siapapun termasuk dari karyawan sekalipun. Tentunya dengan kesesuaiannya terhadap orang tersebut, calon suksesor memiliki banyak relasi. Dan itu sangat penting untuk mendukung perkembangan perusahaan.

- Kesesuaian dengan situasi lingkungan

Kesesuaian dengan situasi lingkungan diartikan mampu untuk menjalin hubungan yang baik dengan lingkungan sehingga dapat menimbulkan kesesuaian antara lingkungan dengan perusahaan menurut Kristof, Zimmerman, dan Johnson

(2005). Calon suksesor yang dimiliki oleh CV. Seven Sakura yaitu pada generasi I-II memiliki hubungan yang baik terhadap lingkungan, dan kepedulian terhadap lingkungan yaitu membantu kebutuhan lingkungan berupa sumbangan berupa batu bata untuk pembangunan, menyumbang kebutuhan pokok berupa beras sewaktu Idul Fitri. Begitu pun pada generasi II-III, dia memiliki hubungan yang baik dengan lingkungan, dengan cara merekrut pekerja dari lingkup lingkungan, dan membantu kebutuhan lingkungan yaitu memperbaiki jalan, mengadakan acara makan bersama.

- **Kompetensi**

Kompetensi merupakan salah satu hal yang penting untuk dinilai dari proses suksesi, yaitu mengarah kepada bagaimana calon suksesor dapat memiliki kinerja yang efektif dan melalui kompetensinya, dapat diukur baik atau tidaknya kinerja seseorang menurut Dessler (2008). Mengenai calon suksesor pada CV. Seven Sakura pada generasi I-II memiliki kompetensi untuk mengembangkan dan membangun perusahaan menjadi lebih besar. Calon suksesor dapat memiliki dampak yang positif kepada perusahaan dengan memperbanyak macam produk perusahaan yang awalnya hanya memproduksi lilin dan kapur barus saja menjadi bertambah yaitu essence sirup, baking powder, dan lainnya, strategi produksi yang lebih maju, dan distribusi pemasaran yang lebih luas. Demikian pula pada generasi II-III memiliki kompetensi yang cukup bagus, dapat memberikan dampak yang baik terhadap kinerja perusahaan berupa kemajuan di bidang produksi yaitu menambah mesin produksi, dan kemajuan pemasaran yaitu meluaskan market ke supermarket besar dan ke luar pulau.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- Proses Suksesi yang terjadi pada CV. Seven Sakura dari generasi pertama sampai generasi ketiga berjalan dengan efektif karena proses-prosesnya berjalan sesuai dengan yang diharapkan, dimana mampu untuk menghasilkan calon suksesor yang diharapkan.
- Proses pemilihan calon suksesor pada CV. Seven Sakura berjalan dengan baik, dimana dilihat dari prosesnya yang memilih calon suksesor berdasarkan nilai komunikatif berdasarkan komunikasi keluarga dan objektif terhadap kemampuan yang dimiliki oleh calon suksesor.
- Di dalam proses mentoring yang dilakukan oleh CV. Seven Sakura ini berjalan baik, dimana knowledge dan skill yang dimiliki oleh calon suksesor sangat dikedepankan yaitu berupa pendidikan formal sampai sarjana dan keterlibatan kinerja sejak dini. Pengembangan kepemimpinan calon suksesor juga dikedepankan dengan memberikan pelatihan berupa tugas-tugas kepada calon suksesor dan memberikan kesempatan untuk memimpin perusahaan ketika incumbent berhalangan. Tentunya juga dengan melihat dari evaluasi kinerja setiap calon suksesor, yang berhasil memberikan hasil positif terhadap kinerja perusahaan. Itu menunjukkan bahwa proses mentoring yang dilakukan pada CV. Seven Sakura ini sudah berjalan dengan baik.
- Proses penilaian terhadap calon suksesor yang dilakukan

oleh CV Seven Sakura cukup baik dengan didasari oleh motivasi yang berupa ketertarikan bisnis, tanggung jawab, percaya diri, dan keselarasan tujuan pribadi dengan tujuan perusahaan. Penilaian dari kepribadian calon suksesor dilakukan berdasarkan kesesuaian dengan orang dan lingkungan. Sedangkan yang terakhir yaitu penilaian dari segi kompetensi kinerja yang dimiliki oleh calon suksesor.

- Proses suksesi pada generasi pertama sudah dilakukan dan berhasil dengan baik, sebab prosesnya sendiri sudah dilakukan dan hasilnya sesuai dengan harapan. Sedangkan proses suksesi pada generasi ketiga ini sedang berjalan dan belum tahu kapan implementasi suksesi dilakukan.

Saran

Perusahaan sebaiknya terus mempertahankan metode dalam proses suksesi yang sudah dimiliki karena proses suksesi yang sudah dilakukan berjalan dengan baik dan dapat menghasilkan calon suksesor yang diharapkan. Hanya di dibutuhkan pengembangan-pengembangan yang lebih konkrit terhadap setiap aspek-aspeknya. Khususnya di dalam aspek pemilihan calon suksesor, sebaiknya ditambahkan kriteria-kriteria yang lebih detail, karena itu dibutuhkan jika nantinya pada generasi yang akan datang memiliki anak yang lebih dari satu, dan dihadapkan pada dilema untuk memilih calon suksesornya. Sebab, masalah yang akan datang tidak akan pernah diketahui, tetapi hanya dapat diprediksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arvey, R. D. (1994). *Genetics, Twin, and Organizational Behavior*. Greenwich CT: JAI Press.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business*. Houndsmill.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J., & Sharma, P. (1999). Defining The Family Business by Behaviour. *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23(4), 19-39. Retrieved March 16, 2015, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11th Edition). United States of America: Pearson Prentice Hall.
- European Family Businesses. (2012). *Family Business Survey*. Retrieved September 1, 2014, from <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/documents-/family-business-studies>
- Fazzi, R.A (1994). *Management Plus: Maximizing Productivity Through Motivation, Performance, and Commitment*. United States of America: Irwin Professional Publisher
- Fishman, Allen E. (2009). *9 Elements of Family Business Success*. United States of America: McGraw-Hill
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Madden, T. J., Scholder, E.P., Ajzen, I. (December, 1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social*

- Psychology Bulletin, 18(1), 3-9. Retrieved March 14, 2015, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Mitchell, T.R. (1997). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Poza, Ernesto J. (2010). *Family Business* (3rd Ed.). United States of America: Cengage Learning.
- Rogers, L., Ahart, E.W., Glennon, W., & Barrood, J. (1997). *Family Business Succession*. Retrieved March 12, 2015, from <http://rothman-fdu.org/apps/fbf/playbook/fbfapp/succession.html>.
- Susanto, A.B. (2013). *Menguak Perusahaan Keluarga di Indonesia*. Retrieved March 18, 2015, from: <http://www.jakartaconsulting.com/publications/-articles/family-business/menguak-perusahaan-keluarga-di-indonesia>
- Wart, M. (2005). *Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice*. United States of America: M.E. Sharpe, Inc.c